Social Sciences and Humanities Research Council of Canada

Modern Management Practices Assessment

June 2, 2003

Prepared By:

BDO

BDO Dunwoody & Associates Ltd.
Management Consultants
301 Moodie Drive, Suite 400 Ottawa, Ontario K2H 9C4

The following is an Introduction and Executive Summary of the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada's Modern Management Practices Capacity Assessment. For a complete printed copy please contact:

Chantal Chauvet
Administrative Assistant
Office of the Director General
Common Administrative Services Directorate
613-995-3914 or chantal.chauvet@sshrc.ca

Modern Management Practices Assessment

Introduction and Executive Summery

Background

About Modern Comptrollership
Modern Comptrollership is a reform focused on the sound management of public resources and effective decision-making. It aims to provide managers with integrated financial and non-financial performance information, a sound approach to risk management, appropriate control systems, and a shared set of values and ethics.

Stemming from the 1997 *Report of the Independent Review Panel on Modernization of Comptrollership in the Government of Canada (Panel Report)* which set out a vision to modernize comptrollership across Government, the initiative is now part of the *Results for Canadians* framework and is being applied to all departments and agencies.

Traditional comptrollership focuses primarily on financial information. Modern comptrollership supports the effective stewardship of resources of all types throughout the federal government with greater attention to results for Canadians. It is about working smarter for better results: better informed decisions, better public policies and better service delivery. A major component of modern comptrollership is the recognition that program managers and corporate specialists need to work in partnership to replace complex rules and regulations which constrain flexibility, with simple, well-communicated and properly enforced principles and standards.

Modern comptrollership comprises seven elements:

- Strategic leadership
- Shared values and ethics
- A sound approach to risk management
- Motivated people
- Clear accountability
- Integrated financial and non-financial performance information
- Rigorous stewardship (appropriate control systems)

About the Capacity Assessment

The first step toward Modern Comptrollership is assessing the state of an organization's management practices against a common standard. For this purpose, federal departments and agencies, and consultants working for them, use a detailed self-assessment tool entitled: "Modern Comptrollership Capacity Assessment".

The Capacity Assessment for SSHRC was conducted by BDO Dunwoody & Associates Ltd. (BDO) and coordinated by the Integrated Management Practices (IMP) office within CASD shared by SSHRC and NSERC. The Capacity Assessment took place during the period of January to March 2003.

Following a review of SSHRC's organizational chart by BDO Dunwoody, and consultation with the IMP Office, it was concluded that the Capacity Assessment would be conducted through four individual interviews and one focus group.

Given the size and structure of SSHRC, all senior managers and directors participated in the Capacity Assessment. This was essential because the organization only has one senior specialist (at the director level) responsible for each corporate function (e.g. planning, finance, human resources, communications). In fact, the same person is sometimes responsible for several functions.

The use of the Capacity Check tool in the Capacity Assessment process is intended to:

- Assess the state of modern comptrollership practices within each organization against a common standard. Assess current management practices against recognized best practices and principles as outlined in the Report of the Independent Review Panel.
- Bring together all the elements of the management framework. The capacity check is intended to integrate the full range of capabilities necessary to implement modern comptrollership, including leadership, business planning, risk management, performance management, control systems, and accountability management.
- Compare against best practices. The capacity check is based on best practices of other leading organizations, and therefore provides an opportunity for organizations to assess where they stand relative to these best practices.
- Provide assurance to external clients/stakeholders of the soundness of comptrollership within the organization. The capacity check should help to clarify for external clients and stakeholders (e.g., central agencies, Parliamentarians) the management practices that are currently in place, and to provide some assurance that the overall management framework is in sound order.
- Be future oriented – it focuses on what capabilities must be in place in the future to respond to emerging client demands/changing environment.

Executive Summary

Key Themes:

The themes of the Modern Management Reform that are most relevant to SSHRC are those that are at the heart of its structures and mode of operation:

- close relationships with partners, stakeholders and clients;
- rigorous management of funds;
- innovative programs; and
- mobilization of knowledge.

Additional details on these themes can be found in subsequent sections of this report.

Starting with the composition of the governing Council and through a wide range of formal and informal mechanisms, SSHRC maintains close and frequent interactions with clients and partners. The nature of these interactions is also very diverse. It spans the

identification of strategic directions and priorities and the development of innovative funding mechanisms to the stewardship of funds, the assessment of client satisfaction and input into business process improvement.

Through peer review and comprehensive controls regarding ethics and the use of funds, the rigorous management of its budget is also a characteristic of SSHRC that relates to several elements of modern management.

The current challenges faced by SSHRC require it to assume a leadership role to ensure that Canada reaps optimal benefits from its investment in the development of knowledge and skills in the social sciences and humanities.

This requires innovative programs and tools that keep up with changes in university structures (interdisciplinary programs, centres and institutes) and in the way research is performed (in teams, with increased use of technology) as well as partnerships and incentives to ensure that new knowledge is useful and accessible to people who need it and can be transformed into understanding and action.

Opportunities

This section highlights four areas for improvement that were noted under many elements of this modern management Capacity Assessment. Subsequent sections of this report provide more information on these opportunities.

The first concerns the integration of the strategic planning, business planning and resource allocation process. At the moment, priority setting and program allocations are performed by Council. Business planning and the management of the operating budget are performed by the Management Committee. The link between these needs to be strengthened and both must be broadened to a multi-year horizon. As well, the increased capability in corporate performance evaluation and audit should become a key tool for decision-making.

Two of the areas where improvement opportunities have been identified would benefit SSHRC's human resources. The first one is training; particularly training in modern management competencies as well as mentoring of new staff on values and ethics. The second is related to addressing areas of vulnerability such as the high workload, staff retention and succession planning.

Finally, knowledge management and knowledge mobilization, are recurring themes in the opportunities for improvement. These relate to improving access to, and use of, the knowledge generated through SSHRC-funded research as well as enhancing the sharing of knowledge, experience and best practices within SSHRC.

Summary of Management Capacity Self Assessment

	TOPIC	1	2	3	4	5	Rating
	Strategic Leadership						
1	Leadership commitment						2.50
2	Managerial commitment						2.75
3	Senior Departmental Functional Authorities						3.75
4	Planning						2.00
5	Resource Management						3.25
6	Management of partnerships						3.50
7	Client relationship management						4.25
	Shared Values & Ethics						
8	Values and ethics framework						3.75
	Mature Risk Management						
9	Integrated risk management						2.50
10	Integrated management control framework						3.75
	Motivated People						
11	Modern management practices competencies						2.25
12	Employee satisfaction						3.25
13	Enabling work environment						3.00
14	Sustainable workforce						3.00
15	Valuing people's contributions						3.50
	Clear Accountability						
16	Clarity of responsibilities and organization						2.75
17	Performance agreements and evaluation						3.00
18	Specialist support						4.25
19	External reporting						3.75
	Integrated Performance Information						
20	Integrated departmental performance reporting						2.75
21	Operating information						3.50
22	Measuring client satisfaction						3.25
23	Service standards						3.00
24	Evaluative information						3.75
25	Financial information						3.75
26	Cost management information						3.50
	Rigorous Stewardship						
27	Business process improvement						3.25
28	Management tools and techniques						2.00
29	Knowledge management						2.75
30	Accounting practices						4.25
31	Management of assets						3.75
32	Internal Audit						2.75
33	External Audit						3.75

Summary of Strengths and Opportunities

Strategic Leadership

Context for SSHRC

The role of the governing Council, which acts as the board of directors, is central to understanding strategic leadership at SSHRC. The 22 Council members are appointed by the Governor-in-Council to represent the interests of the academic, public and private sectors in all regions of Canada. The governing Council determines program priorities, budget allocations, and initiatives, and monitors their implementation. Six Council committees help chart SSHRC's direction and ensure that SSHRC's grants and fellowships programs meet the needs of Canadians: the Executive Committee, the Audit Committee, the Research Support Committee, the Fellowships and Career Development Committee, the Performance and Evaluation Committee and the Ethics and Integrity Committee.

Two features of SSHRC are also particularly important to note at the outset because they affect many of the themes discussed in the Capacity Assessment. The first is peer-review. The practice of basing all decisions regarding the awarding of grants and scholarships on the results of a thorough assessment of detailed proposals, by experts in the field, is fundamental to SSHRC's values, risk management, stewardship, accountability and performance reporting.

The second feature is the long history of maintaining very strong ties with clients and partners. The participation of clients, partners and stakeholders is embedded in SSHRC's structures and processes. From the composition of the Council, the standing committees and the peer review committees, to the role of universities in the management of awards and control systems, partners and clients are an integral part of strategic planning, resource allocation, process improvement and performance monitoring.

In recent years at SSHRC, many initiatives and priorities have been in line with the concepts of modern management. These have not, however, been focused around the government's modern comptrollership (MC) agenda and have not utilized the language of the MC reform. Examples include the development of new partnerships, the creation of the knowledge mobilization group, the creation of a Performance and Evaluation Committee and the increased emphasis on performance assessment and reporting. Significant effort and resources have been committed to these initiatives.

In terms of strategic leadership, SSHRC must make sure that its activities provide the right incentives for researchers and students in the social sciences and humanities. The funding models and programs that SSHRC uses to support research and training must meet their needs and must foster the development of abilities that go beyond the capacity to do research (e.g. the ability to communicate the results of research). Canada is currently third in the world in the number of research publications in the social sciences1; this strength must be maintained.

SSHRC's clients also expect it to play a leadership role in ensuring that the government understands their role, their needs, the challenges they face and how they contribute to Canada's future.

Strengths

The strengths of SSHRC under this theme are:

- the management of relationships with clients and partners; and
- the support from senior functional authorities.

Relationships with clients are embedded in all aspects of SSHRC's processes and everyone is involved in them on a daily basis. SSHRC's programs can only be delivered through the close partnership between SSHRC and Canadian universities. The participation of client and partner researchers in the peer review of applications is the lifeline of the organization. Interaction with university administrators and researchers are frequent. They range from informal dialogue to resolve specific cases to formal meetings with associations, personnel exchanges and on-site visits organized to gather input on needs and priorities, obtain feedback on program delivery or monitor awards and the effectiveness of control systems.

The creation of CASD has had many benefits for both SSHRC and NSERC. The harmonization of processes and procedures and the sharing of best practices have had important benefits for the Councils and their clients.

Senior managers in Finance, Human Resources, Public Affairs, etc... are part of the Management Committee and have a strong influence on decision-making and on the establishment of priorities and policies. A large number of major projects are led by senior staff in these divisions. The development of a Memorandum of Understanding (MOU) between SSHRC, NSERC, CIHR and Canadian universities was co-led for SSHRC by the Executive Vice-President and involved senior staff in various divisions. This MOU governs several aspects of the partnership between the granting agencies and universities for the management of grants: financial management, ethics review of research involving Humans, integrity in research, etc... Similarly, the Human Resources division is leading a Classification Reform project that will result in the conversion of all positions to a new job classification system that will comply with the requirements of the Human Rights Commission.

Opportunities

A recurring opportunity for improvement under this theme is to formalize and integrate strategic planning, business planning and resource allocation. This is particularly important in the planning of new initiatives to ensure that all relevant considerations and impacts are taken into account. It is also important in the context of managing growth. Such an integrated process would include the involvement of specialists in all aspects of the planning.

SSHRC's Employer of Choice strategy has included an increased emphasis on training. The training of managers in the various concepts of modern management (leadership, people management, risk management, performance measures, stewardship, etc…) should be part of the training strategy.

Shared Values and Ethics

Context for SSHRC

Values and ethics are important components of SSHRC's business at three levels:

1) Clear rules are needed to ensure ethics and integrity in the conduct of research supported by SSHRC. These govern, for example, the use of human subjects in research. SSHRC also has clear processes to identify and deal with possible breaches of integrity or conflicts of interest in research.
2) The processes for peer reviewing applications and making award recommendations must be free of conflict of interest, or perceptions of conflict of interest, on the part of all those involved in these processes. Recommendations must also be made in the absence of bias, discrimination or the infringement of the Official Languages Act or the Human Rights Act.
3) As stewards of the processes for selecting and monitoring awards, staff must themselves be very aware and knowledgeable about values and ethics and exemplify these in their work and in their interactions with clients and partners.

Strengths

On the first front, clear rules and controls are embedded in SSHRC's processes. Certifications must be in place regarding the approval of research protocols that involve the use of human subjects before funds are disbursed. The Corporate Secretariat manages a formal process to investigate possible breaches of integrity which are brought to SSHRC's attention. The creation of the Secretariat on Research Ethics (a tri-agency group serving SSHRC, NSERC and CIHR) ensures that the SSHRC remains at the forefront of policy development in the area of ethics in research involving human subjects.

Anyone who becomes a member of the governing Council or of a standing committee of SSHRC or who participates in the peer review of applications is made aware of SSHRC's conflict of interest guidelines and ethics guidelines; he/she must agree, in writing, to comply with these guidelines. Program officers and other staff are trained on these rules and guidelines and have a clear role in ensuring that they are respected. There is also a formal process in place to ensure that staff comply with conflict of interest guidelines.

Through a joint consultative committee, SSHRC maintains close links with the representatives of its employees' union; this group has a strong role in helping to build shared values and ethics throughout the organization. Staff at all levels are involved in the development of many human resource policies.

Opportunities

The strong tradition of shared values and ethics must be maintained at SSHRC. This can be done through training and mentorship of staff, especially new staff. To support this process, SSHRC could develop a values and ethics framework that could be based on the principles already defined for SSHRC and that would incorporate the values framework put forward in *Results for Canadians*.

Mature Risk Management

Context for SSHRC

For the main aspects of SSHRC's business i.e. the awarding of grants and scholarships, risks are mitigated in two ways. First, the peer review process ensures that only excellent research which has been thoroughly scrutinized for the validity of its approach or methodology, is supported. Second, funds are disbursed to, and managed by, Canadian universities, under strict rules and controls regarding their use. The funds are used to support research and research training and help to pay students and research assistants, to conduct surveys, perform data analysis and archival searches, to attend conferences, etc…

While the outcomes of research are inherently uncertain, SSHRC's goals to build research capacity and train highly qualified people are attained when people **do** research; they are not significantly affected if, on occasion, a research project is not successful. In fact, in the context of peer review, mature risk management means that projects that present a higher element of uncertainty must not be denied funding if they are considered meritorious.

For SSHRC, the most significant risks have to do with not having the right programs, not being able to support important research, not finding the right partnerships and not convincing stakeholders of the value of research in the social sciences and humanities. These issues could have the most significant negative consequences on the ability of SSHRC to achieve its goals.

Internally, there are risks associated with not managing human resources well. Responsible risk taking must be encouraged. Managers must champion change and be supported in that process.

SSHRC has few material assets (mainly furniture and informatics equipment) and is therefore not at risk on that front. There are some risks to security; on a few occasions, staff have been threatened by researchers angry about having been unsuccessful in obtaining grants.

Strengths

Robust controls (financial and non-financial) are built into SSHRC's systems and processes. These are monitored regularly and modified as needed.

Mitigating measures and procedures are in place to address major risks.

Opportunities

There are opportunities to improve planning for the Grants and Scholarships budget through the development of more advanced tools to track and forecast future commitments.

A more formal approach to risk management should be incorporated in the Electronic Service Delivery (ESD) project; contingencies must be in place to ensure the continuity of business processes when important changes are introduced.
Finally, SSHRC should continue to develop a plan to address staff retention and succession.

Motivated People

Context for SSHRC

Motivated people are crucial to the ability of SSHRC to achieve its mandate.

The university faculty members and students whom SSHRC supports must be motivated and have incentives to perform research. A major challenge for the coming years will be to support the research efforts of the large number of new faculty members who will be hired in Canadian universities. As well, the research community must become more pro-active in ensuring that the outcomes of research are known and used.

The current climate is good. Recent budget increases and other signs that the value of research in the social sciences and humanities is understood have greatly contributed to a favourable environment in which to enact change.

Internally, SSHRC is a small organization with 160 employees. A survey conducted in 2001 showed that employees have a strong sense of contributing to the success and goals of SSHRC and of their efforts being valued. Staff is enthusiastic and dealing well with challenges; workload remains a continuing and significant issue. SSHRC is a separate employer and employees are unionized. There is a Joint Union – Management Committee that meets regularly. Currently, relations are positive.

The challenge for SSHRC is to achieve an appropriate balance between innovation and administrative diligence, between championing change and ensuring stability in the research environment and in essential business processes.

Strengths

The strengths under this theme are:

- the importance accorded to employee satisfaction; and
- the consideration given to valuing people's contributions.

Employee satisfaction is a key consideration and is monitored through various formal and informal means. A formal survey of employees was carried out in 2001. Steps were taken to address the issues identified. Another survey is planned.

There is a high level of pride, commitment and sense of purpose among staff. Staff regularly receive praise from clients, partners, etc... Participation in decision-making, innovation and responsible risk taking are encouraged.

Opportunities

The need for more sharing of information, knowledge, best practices and lessons learned, throughout the organization, is a recurring theme. SSHRC should also take further steps to address vulnerabilities related to workload, the training of new staff and succession planning.

Clear Accountability

Context for SSHRC

The small size of the organization means that people have clear roles and responsibilities and there is little overlap especially between program managers and functional specialists. People in all parts of the organization know each other and work closely together. Functional specialists must be knowledgeable about the whole range of issues within their function. Managers are often called upon to participate in specialized projects and must therefore develop a basic knowledge of every function in the organization.

Significant growth in recent years has meant that policy development and knowledge management have become somewhat decentralized; this is leading to an increased need to ensure good communications.

Managers are responsible for a portion of the operating funds and must account for variances in their budget. Program managers are also responsible for the management of a portion of the Grants and Scholarships budget. Managers are evaluated on operating deliverables as well as key objectives.

External reporting is a priority for senior management and increased resources have been devoted in recent years to strengthening the way research in the social sciences and humanities is perceived by stakeholders and decision-makers. Efforts have focused on developing stronger measures for evaluating and reporting the outcomes and impacts of research and training supported by SSHRC as well as on communicating better what researchers do and how they build understanding in areas that people care about.

Strengths

The support of specialists is a strength and the organization makes good use of the knowledge and advice of its functional experts. They play important strategic roles in priority initiatives and lead many changes and organizational innovations. While the small size of the organization means that specialists must actually be generalists within their field of expertise, their knowledge is up to date and they also they also have a good understanding of SSHRC's operations.

External reporting is also a strength. The format of various reports has been very well received by Central Agencies and stakeholders. Senior management is actively involved in the preparation of reports to both Parliament and to the research community.

Opportunities

There are opportunities to streamline processes and to focus decision-making by clarifying the roles of staff and committees in SSHRC's governance structure.

The need to better integrate strategic planning, business planning and resource allocation was identified earlier. The development of workplans should also be integrated in this process. A more formal approach to tracking objectives and making adjustments in workplans and deliverables, through the year, could also be adopted.

Finally, SSHRC must continue its efforts to ensure a better understanding of the results and outcomes of research and to improve public access to information on its awards.

Integrated Performance Information

Context for SSHRC

Despite the inherent difficulties associated with measuring the performance of research support activities, SSHRC has developed an integrated chart of strategic outcomes under which information will be tracked over time.

The expenditures and the use of funds for specific research projects or programs are monitored annually. For large projects or awards, progress is monitored periodically. If problems are encountered, staff work with grantees to put things back on track. Funds can be held back or frozen if matters are not resolved.

SSHRC's Awards Management Information System (AMIS) is well integrated and linked to the financial systems. It allows for the monitoring of various aspects of program demand and application results which are then used to make decisions on program budgets for example. AMIS also allows for integrated reporting of applications and awards across all programs.

Service level arrangements mostly take the form of clear and well disseminated information on programs, eligibility and application requirements, selection criteria and the timing and format of decisions. These were developed with input from clients.

Information on staff responsibilities is available on the web and there is a help line for those using on-line services.

Internally, service standards are in place for such things as informatics user services. Standard reports on operating information are in place and are used to monitor processes e.g. referee response. The structure of accounts is such that cost or expenditure information can be obtained by activity and can be rolled up to the corporate level.

Strengths

Strengths under this time are:

- Evaluative information
- Financial information

Program evaluation activities are under the stewardship of the Performance and Evaluation Committee. This is a standing committee reporting to the governing Council; it is composed of evaluation experts, clients and stakeholders. The methods used in program evaluation are up to date and the findings are used for decision making. For example, the results of recent program evaluations have been used to make important changes in the orientation of the programs and in delivery processes.

At the level of each award, evaluative information is collected through a standard form – the final productivity report. Information can be rolled up to obtain an agglomerated picture of the results and outcomes of projects.

SSHRC has on-line, real time systems that track financial information for both the grants and scholarship budget and the operating budget. The information is accurate. Managers are accountable for their budgets.

Opportunities

Currently, information on client satisfaction is collected on an on-going basis through a variety of means. SSHRC commissioned a report of its client satisfaction processes last year and should follow up on the recommendations therein. For example, some information on client satisfaction could be sought as part of the application forms. This would lead to information that could be analyzed and tracked over time.

As an integrative measure that would have impact on planning, resource management, accountability and the measurement of performance, SSHRC should undertake an A - Base review of its operating budget. This would lead to a better understanding of the current cost structure and its links to strategic priorities and business processes.

Rigorous Stewardship

Context for SSHRC

The governing Council plays a fundamental role in the stewardship of SSHRC's activities and resources. Programs, policies and business processes are re-visited regularly by the Council and its standing committees who have full authority to make decisions over these matters. The stewardship context for SSHRC is one where the right balance must be achieved between the rigor and diligence needed for allocating funds and accounting for them, and the innovation and risk taking that must take place to ensure that SSHRC has the right programs and partnerships to serve its researcher community and to exercise leadership in promoting new research modes and knowledge dissemination.

For the former, clear processes and controls are in place to ensure that research is conducted within all applicable rules (ethics, integrity, etc…) and that funds are used for the purposes intended. For the latter, innovation in the design of programs, flexibility in their management and leadership in knowledge mobilization are essential.

SSHRC operates its programs within clear and formally documented frameworks that are well known and understood by clients and staff. There are formal processes for regularly obtaining input from clients and peer review committees on business process improvement.

Internally, SSHRC has responded to all recent changes and requirements in this area (FIS, GAAP, lifecycle asset management, internal audit, RMAFs, etc…)

Strengths

Business processes for program delivery are well documented and continuously revised. Extensive analysis is carried out to monitor trends in program demand and results and trends in the research environment that are relevant to SSHRC (e.g. student enrolments).

The format of SSHRC's financial statements under FIS and the implementation of FIS and GAAP at SSHRC have been praised by the Treasury Board and cited as Best Practices.

Although the SSHRC has few assets, a lifecycle approach is used, asset planning is closely integrated with business planning and growth, and internal clients are satisfied with the services provided.

Annual financial audits are conducted yearly by the OAG. No major issues have been identified in recent years. SSHRC has an Audit Committee and a Performance and Evaluation Committee. Both are chaired by a member of Council. Significant new resources are being devoted to the creation of a new Corporate Performance Evaluation and Audit division.

Opportunities

The main opportunities in this area relate to knowledge management, enhanced sharing of knowledge and increased used of tools and technology for program delivery and management .

SSHRC has recently initiated an important effort in the area of knowledge mobilization. The goals are to build new tools and methods to facilitate the exchange of information among researchers and to facilitate the use of the knowledge generated through research. The knowledge mobilization initiative should include an internal component to ensure that the valuable knowledge that staff has developed of the Canadian research community is effectively integrated into the effort. Improvements can also be made to sharing best practices and experiences across divisions and with new staff. Finally, SSHRC should continue to explore the use of new technologies and tools to support decision-making, service delivery and performance evaluation.

List of Interviewees Focus Groups and Validation Meeting Participants

Interviewees
Marc Renaud, President
Janet Halliwell, Executive Vice-President
Ned Ellis, Vice-President, Programs Branch
Michel Cavallin, Director General, Common Administrative Services Directorate

Focus Group Participants
Denis Croux, Director, Canada Research Chairs
Patricia Dunne, Director, Fellowships and Institutional Grants
Daniel Gosselin, Director, Finance
Dominique LaCasse, Director, Public Affairs
France Landriault, Director, Policy, Planning and International Collaboration
Kalvin Mercer, Director, Information Systems
Yves Mougeot, Research and Dissemination Grants Programs
Carole Ann Murphy, Director, INE Secretariat
Daryl Rock, Director, Strategic Programs and Joint Initiatives
Shirley Squires, Director, Human Resources
Pamela Wiggin, Vice-President, Knowledge Products and Mobilization

Validation Meeting Participants
Jean Bourdeau, Senior Human Resources Consultant
Michel Cavallin, Director General, Common Administrative Services Directorate
Ned Ellis, Vice-President, Programs Branch
Patricia Dunne, Director, Fellowships and Institutional Grants
Janet Halliwell, Executive Vice-President
France Landriault, Director, Policy, Planning and International Collaboration
Daryl Rock, Director, Strategic Programs and Joint Initiatives

List of Acronyms

AMIS	Awards Management Information System
BDO	BDO Dunwoody & Associates Ltd.
CASD	Common Administrative Services Directorate
CIHR	Canadian Institutes of Health Research
ESD	Electronic Service Delivery
FIS	Financial Information Strategy
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
IMP	Integrated Management Practices
MC	Modern Comptrollership
MOU	Memorandum of Understanding
NSERC	Natural Sciences and Engineering Research Council
OAG	Office of the Auditor General of Canada
RMAF	Results-Based Management and Accountability Framework
SSHRC	Social Sciences and Humanities Research Council of Canada

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada

Évaluation des pratiques de gestion moderne

2 juin 2003

Préparé par :

BDO

BDO Dunwoody & Associés Ltée
Consultants en gestion
301, promenade Moodie, bureau 400
Nepean (Ontario) K2H 9C4

Le présent document est à la fois une introduction et un sommaire de l'Évaluation des pratiques de gestion moderne du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Pour obtenir un exemplaire complet de ce document, veuillez communiquer avec :

Chantal Chauvet
Adjointe administrative
Bureau du directeur général
Direction des services administratifs communs
(613) 995-3914 ou chantal.chauvet@crsh.ca

Évaluation des pratiques de gestion moderne

Introduction et sommaire

Renseignements généraux

Aperçu de la modernisation de la fonction de contrôleur
La fonction de contrôleur moderne vise à assurer une saine gestion des ressources et la prise de décisions efficaces. Elle a pour but de fournir aux gestionnaires des informations financières et non financières intégrées, une méthode pertinente de gestion des risques, des systèmes de contrôle adéquats ainsi que des valeurs et principes éthiques communs.

Tirant son origine du *Rapport du groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada* (1997) qui décrit une vision pour moderniser la fonction de contrôleur, cette initiative est un des principaux éléments du cadre de gestion moderne présenté dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* et est en voie d'être mise en oeuvre dans tous les ministères et agences fédéraux.

La fonction de contrôleur traditionnelle était axée principalement sur l'information financière. La modernisation de la fonction de contrôleur prône la gérance efficace des ressources de tous types dans l'ensemble du gouvernement fédéral, en accordant une attention particulière aux *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Elle aspire à un travail plus judicieux pour obtenir de meilleurs résultats : décisions mieux informées, meilleures politiques publiques et prestation améliorée des services.

Un élément important de la modernisation reconnaît que les gestionnaires de programmes et les spécialistes de l'organisation doivent travailler en partenariat pour remplacer les règles et exigences complexes qui constituent une barrière à la souplesse par un ensemble de principes et de normes simples, qui seront bien communiqués et mis en oeuvre de façon appropriée.

Les sept composantes clés de la fonction de contrôleur moderne sont :

- Le leadership stratégique
- La clarté des responsabilités
- Les valeurs et éthique communes
- L'information intégrée sur le rendement
- La gestion du risque évoluée
- Les gens motivés
- La gérance rigoureuse (contrôles appropriés)

À propos de l'évaluation des capacités

La première étape de la modernisation de la fonction de contrôleur consiste à évaluer les pratiques de gestion de l'organisme par rapport à une norme commune. À cette fin, les ministères et organismes fédéraux, et les consultants qui travaillent pour eux, utilisent un outil d'auto-évaluation détaillé, « l'Évaluation des capacités de la fonction de contrôleur moderne ».

L'évaluation des capacités pour le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) a été réalisée par BDO Dunwoody & Associés Ltée (BDO) et coordonnée par le Bureau d'intégration des pratiques de gestion (BIPG) de la Direction des services administratifs communs (DSAC), direction commune au CRSH et au Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG). L'évaluation des capacités a été menée entre janvier et avril 2003.

Par suite d'un examen de l'organigramme du CRSH par BDO et après consultation du BIPG, on a conclu que l'évaluation des capacités serait réalisée au moyen de quatre entrevues individuelles et d'un groupe de discussion.

Étant donné la taille et la structure du CRSH, tous les gestionnaires supérieurs et les directeurs ont participé à l'évaluation. Cette participation était essentielle car l'organisation ne compte qu'un seul spécialiste principal (soit un directeur) responsable de chaque fonction interne (p. ex., planification, finances, ressources humaines, affaires publiques).

On trouvera à l'annexe 1 la liste des participants aux entrevues et au groupe de discussion.

L'utilisation de l'outil de vérification des capacités durant l'évaluation vise les objectifs suivants :

- Évaluer les pratiques de modernisation de la fonction de contrôleur dans chaque organisation par rapport à une norme commune. Évaluer les pratiques de gestion actuelles par rapport aux pratiques exemplaires reconnues et aux principes décrits dans le *Rapport du groupe de travail indépendant*.

- Réunir tous les éléments du cadre de gestion. La vérification des capacités vise à intégrer tout l'éventail de capacités requises pour moderniser la fonction de contrôleur, dont le leadership, la planification opérationnelle, la gestion du risque, la gestion du rendement, les systèmes de contrôle et la gestion par objectifs.

- Faire la comparaison avec les pratiques exemplaires. La vérification des capacités repose sur les pratiques exemplaires d'autres organismes importants et permet ainsi aux organisations d'évaluer où elles se situent par rapport à eux.

- Donner aux clients externes et aux intervenants la garantie de la qualité de la fonction de contrôleur moderne au sein de l'organisation. La vérification des capacités devrait aider à préciser aux clients externes et aux intervenants (p. ex., organismes centraux, parlementaires) les pratiques de gestion actuellement en place et leur donner en quelque sorte l'assurance que le cadre de gestion global est solide.

- Être axée sur l'avenir. L'outil met l'accent sur les capacités requises pour répondre aux nouvelles demandes des clients et s'adapter à l'évolution de l'environnement.

Sommaire

Thèmes clés

Les thèmes de réforme les plus pertinents au CRSH au chapitre de la gestion moderne sont ceux qui sont au cœur de ses structures et de son mode de fonctionnement :

- des relations étroites avec ses partenaires, groupes intéressés et clients
- une gestion rigoureuse des fonds
- des programmes innovateurs
- la mobilisation des connaissances.

Vous trouverez des détails supplémentaires sur ces thèmes dans les sections suivantes de ce rapport.

Le CRSH entretient de nombreuses relations étroites avec ses clients et partenaires, une caractéristique qui peut même être notée dans la composition du Conseil et dans ses divers mécanismes formels et informels. La nature de ses interactions est aussi très diverse. Celles-ci comprennent, entre autres, la détermination de l'orientation et des priorités stratégiques ainsi que l'élaboration de mécanismes de financement innovateurs, la gérance rigoureuse des fonds, l'évaluation de la satisfaction de la clientèle et l'amélioration continue des processus administratifs.

La gestion rigoureuse de son budget par l'évaluation par les pairs et une vérification stricte de l'éthique et de l'utilisation des fonds, est aussi une caractéristique du CRSH qui touche à divers éléments de la gestion moderne.

Les défis actuels rencontrés amènent le CRSH à assumer un rôle prépondérant pour s'assurer que le Canada récolte un bénéfice maximum de ses investissements dans l'élaboration des connaissances et des aptitudes en sciences humaines.

Cela requiert des programmes et des outils innovateurs qui s'adaptent aux changements dans les structures des universités (programmes interdisciplinaires, centres et instituts) et dans la manière dont la recherche s'effectue (en équipe, avec une plus grande utilisation de la technologie) ainsi que des partenariats et des mesures incitatives pour assurer que

les nouvelles connaissances sont utiles et accessibles au public, qui pourra s'en servir et les comprendre.

Occasions à saisir

Cette section met l'accent sur les quatre domaines à améliorer qui ont été mentionnés à de nombreux endroits dans cette Évaluation des pratiques de gestion moderne. Les sections suivantes de ce rapport fournissent plus de détails à propos de ces occasions.

Le premier domaine concerne l'intégration de la planification stratégique et opérationnelle, et du processus d'affectation des ressources. En ce moment, le Conseil est chargé de l'établissement des priorités et de l'affectation des ressources aux programmes, tandis que le Comité de gestion a la responsabilité de la planification opérationnelle et de la gestion du budget de fonctionnement. Le lien entre ces deux tâches doit être consolidé et celles-ci doivent être étalées sur plusieurs années. De plus, le potentiel accru de la Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification doit devenir un élément clé dans la prise de décision.

Nous avons cerné deux domaines dans lesquels des améliorations seraient profitables aux Ressources humaines du CRSH. Le premier touche la formation, particulièrement la formation liée aux pratiques de gestion moderne, ainsi que l'encadrement du nouveau personnel quant aux valeurs et à l'éthique. Le second touche les domaines problématiques, tels que la lourde charge de travail, le maintien en poste du personnel et la planification de la relève.

Enfin, la gestion et la mobilisation des connaissances sont des thèmes qui reviennent souvent parmi les perspectives d'amélioration. Ceux-ci touchent à l'amélioration de l'accès et de l'utilisation des connaissances générées par la recherche financée par le CRSH et à l'élargissement du partage des connaissances, de l'expérience et des pratiques exemplaires au CRSH.

Sommaire de l'auto-évaluation des capacités de gestion

	TOPIC	1	2	3	4	5	Rating
	Leadership stratégique						
1	Engagement de la direction						2.50
2	Participation des gestionnaires						2.75
3	Autorités fonctionnelles supérieures de l'organisme						3.75
4	Planification						2.00
5	Gestion des ressources						3.25
6	Gestion des partenariats						3.50
7	Gestion des rapports avec la clientele						4.25
	Valeurs et éthique communes						
8	Cadre de valeurs et d'éthique						3.75
	Gestion du risque évoluée						
9	Gestion du risque intégree						2.50
10	Cadre intégré de contrôle de la gestion						3.75
	Gens motivés						
11	Compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion						2.25
12	Satisfaction du personnel						3.25
13	Milieu de travail propice						3.00
14	Effectif durable						3.00
15	Valoriser la participation du personnel						3.50
	Clarté des responsabilités						
16	Clarté des responsabilités et de l'organisation						2.75
17	Objectifs de rendement et évaluations						3.00
18	Appui d'experts						4.25
19	Rapports externes						3.75
	Information intégrée sur le rendement						
20	Rapport ministériel sur le rendement intégré						2.75
21	Information opérationnelle						3.50
22	Mesure de la satisfaction de la clientèle						3.25
23	Normes de service						3.00
24	Information sur l'évaluation						3.75
25	Information financière						3.75
26	Information sur la gestion des coûts						3.50
	Gérance rigoureuse						
27	Amélioration du processus opérationnel						3.25
28	Outils et techniques de gestion						2.00
29	Gestion des connaissances						2.75
30	Pratiques comptables						4.25
31	Gestion de l'actif						3.75
32	Vérification interne						2.75
33	Vérification externe						3.75

Sommaire des points forts et des occasions à saisir

Leadership stratégique

Contexte du CRSH

Le rôle du Conseil, qui agit à titre de Conseil d'administration, est essentiel pour comprendre le leadership stratégique du CRSH. Les 22 membres du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil pour représenter les intérêts des secteurs universitaire, public et privé dans toutes les régions du Canada. Le Conseil établit les priorités des programmes, les affectations budgétaires et les initiatives, et il suit de près leur mise en œuvre. Six comités du Conseil aident à planifier les orientations du CRSH et à assurer que les programmes de subventions et de bourses répondent aux besoins des Canadiens. Ce sont le Bureau du Conseil, le Comité de vérification, le Comité de soutien à la recherche, le Comité des bourses et du cheminement professionnel, le Comité du rendement et de l'évaluation et le Comité sur l'éthique et l'intégrité.

Il est particulièrement important de noter deux caractéristiques du CRSH, car elles influent sur nombre des thèmes abordés dans cette évaluation. La première est l'évaluation par les pairs. La pratique qui consiste à fonder toutes les décisions concernant l'attribution des subventions et des bourses sur les résultats d'une évaluation rigoureuse de demandes détaillées effectuée par des spécialistes du domaine, est fondamentale aux valeurs du CRSH, à la gestion du risque, à la gestion publique, à la reddition des comptes et à la présentation de rapports sur le rendement.

La deuxième caractéristique a trait à la longue tradition de liens très solides avec les clients et partenaires. La participation des clients, des partenaires et des groupes intéressés fait partie intégrante des structures et des processus du CRSH. Depuis la composition du Conseil, des comités permanents, des comités d'évaluation par les pairs, jusqu'au rôle des universités dans la gestion des octrois et des systèmes de contrôle, les partenaires et les clients font partie intégrante de la planification stratégique, de l'affectation des ressources, de l'amélioration des processus et du suivi du rendement.

Ces dernières années, au CRSH, de nombreuses initiatives et priorités ont été conformes aux concepts de la gestion moderne. Cependant, elles n'étaient pas concentrées sur la fonction de contrôleur moderne du gouvernement (FCM) et n'ont pas utilisé le langage de la réforme de la FCM. Parmi ces initiatives, nous retrouvons l'établissement de nouveaux partenariats, la création d'un groupe de mobilisation des connaissances et d'un Comité du rendement et de l'évaluation ainsi que l'augmentation de l'importance accordée à l'évaluation et à l'établissement de rapports concernant le rendement. Beaucoup d'efforts et de ressources ont été consacrés à ces initiatives.

En ce qui concerne le leadership stratégique, le CRSH doit s'assurer que ses activités fournissent des mesures incitatives appropriées aux chercheurs et aux étudiants en sciences humaines. Les modèles et les programmes de financement qu'utilise le CRSH pour soutenir la recherche et la formation doivent répondre à leurs besoins et favoriser le

développement d'aptitudes qui vont au-delà de la capacité de faire de la recherche (par exemple, l'aptitude à communiquer les résultats de recherche). Le Canada occupe actuellement le troisième rang dans le monde pour ce qui est du nombre de publications de recherche en sciences sociales1; ce point fort doit être maintenu.

Les clients du CRSH s'attendent également à ce que celui-ci joue un rôle de leader en s'assurant que le gouvernement comprend leur rôle, leurs besoins, les défis qu'ils affrontent et la manière dont ils contribuent à l'avenir du Canada.

1 OBSERVATOIRE CANADIEN SUR LA SCIENCE ET L'INNOVATION (COSI) *The Social Sciences in Canada: What Can We Learn From Bibliometrics? Projet sur la mesure des sciences sociales, document de travail n° 1*, Montréal, 2002.

Points forts

Les points forts du CRSH concernant le leadership stratégique sont :

- la gestion de relations avec les clients et partenaires,
- le soutien des autorités fonctionnelles supérieures.

Les relations avec les clients font partie de tous les processus du CRSH et tous y participent quotidiennement. Les programmes du CRSH ne peuvent être exécutés que grâce à son partenariat étroit avec les universités canadiennes. La participation des clients et des partenaires chercheurs dans l'évaluation des demandes par les pairs est vitale à l'organisme. Les relations entre les administrateurs des universités et les chercheurs sont fréquentes. Elles vont du dialogue non officiel pour résoudre des cas particuliers aux réunions officielles avec des associations, aux échanges de personnel et aux visites organisées sur les lieux de recherche pour recueillir des données sur les besoins et priorités, obtenir des commentaires concernant la réalisation de programmes ou suivre de près les octrois et l'efficacité des systèmes de contrôle.

La création de la DSAC a eu de nombreux avantages pour le CRSH et le CRSNG. L'harmonisation des processus et des méthodes et le partage des pratiques exemplaires ont été très bénéfiques aux deux Conseils et à leurs clients.

Les gestionnaires principaux des Finances, des Ressources humaines et des Affaires publiques, etc. font partie du Comité de gestion et ont une grande influence sur la prise de décision et l'établissement des priorités et des politiques. Un grand nombre des projets principaux sont dirigés par la haute gestion dans ces divisions. La mise sur pied d'un protocole d'entente (PE) entre le CRSH, le CRSNG et les IRSC et les universités canadiennes a été dirigée conjointement par la vice-présidente exécutive du CRSH et les gestionnaires principaux des différentes divisions. Ce protocole d'entente régit plusieurs aspects du partenariat entre les organismes subventionnaires et les universités en ce qui concerne la gestion des subventions : gestion financière, éthique de la recherche avec des êtres humains, intégrité dans la recherche, etc. De la même façon, la Division des ressources humaines dirige un projet de réforme de la classification qui mènera à la

conversion de tous les postes au nouveau système de classification des emplois, lequel sera conforme aux exigences de la Commission des droits de la personne.

Occasions à saisir

Une occasion d'amélioration qui revient souvent est d'intégrer formellement la planification stratégique et opérationnelle ainsi que l'allocation des ressources. Ceci est particulièrement important lors de la planification de nouvelles activités afin d'assurer que toutes les préoccupations et les incidences pertinentes ont été prises en compte. Cela est également essentiel dans le contexte de la gestion de la croissance. Un processus intégré du genre comprendrait la participation de spécialistes à tous les aspects de la planification.

La stratégie d'employeur de choix du CRSH le fait insister davantage sur la formation. La formation des gestionnaires dans les divers concepts de la gestion moderne (leadership, gestion des personnes, gestion du risque, mesure du rendement, gérance rigoureuse etc.) devraient faire partie de la stratégie de formation.

Valeurs et éthique communes

Contexte du CRSH

Les valeurs et l'éthique sont des aspects importants des activités du CRSH à trois niveaux:

1) des règles claires sont nécessaires pour garantir l'éthique et l'intégrité de la recherche financée par le CRSH. Ces règles régissent, par exemple, l'utilisation de sujets humains dans la recherche. Le CRSH est également doté de processus clairs pour déceler et traiter les violations possibles de l'intégrité ou les conflits d'intérêt dans la recherche;
2) les personnes participant aux processus d'évaluation des demandes par les pairs et à la formulation de recommandations d'octroi ne doivent pas être en situation de conflits d'intérêts, qu'elles soient perçues ou réelles. Les recommandations doivent également être objectives et non discriminatoires et ne pas contrevenir à la Loi sur les langues officielles ou à la Loi sur les droits de la personne;
3) en tant que gardien du processus de sélection et de suivi des octrois, le personnel doit être conscient et informé des valeurs et de l'éthique, qui doivent transparaître dans son travail et dans ses interactions avec les clients et les partenaires.

Points forts

En ce qui a trait au premier point, les processus du CRSH sont assortis de règles et de contrôles clairs. Il faut obtenir des certifications concernant l'approbation des protocoles de recherche portant sur des sujets humains, avant que les fonds ne soient déboursés. Le Secrétariat du Conseil gère officiellement et examine les violations possibles de l'intégrité qui ont été portées à l'attention du CRSH. La création du Secrétariat en éthique

de la recherche (un groupe inter-conseils qui sert le CRSH, le CRSNG et les IRSC) garantit que le CRSH demeure à l'avant-plan de l'élaboration de politiques dans ce domaine.

Quiconque devient membre du Conseil ou d'un comité permanent du CRSH, ou participe à l'évaluation des demandes par les pairs est informé des lignes directrices concernant les conflits d'intérêts au CRSH et du code déontologique. Cette personne doit accepter par écrit de se conformer à ces lignes directrices. Les agents de programme et les autres membres du personnel reçoivent une formation sur ces règles et lignes directrices et jouent un rôle précis pour assurer leur respect. Un processus officiel est également en place pour assurer que le personnel observe les lignes directrices concernant les conflits d'intérêts.

Le CRSH entretient des liens étroits avec les représentants de son syndicat d'employés par l'entremise d'un comité consultatif conjoint. Ce groupe joue un rôle important et aide à créer et à véhiculer des valeurs et une éthique communes dans tout l'organisme. Le personnel à tous les niveaux participe à l'élaboration de nombreuses politiques relatives aux ressources humaines.

Occasions à saisir

La forte tradition de valeurs et d'éthique communes doit être maintenue au CRSH. Ce but peut être atteint grâce à la formation et à l'encadrement du personnel, particulièrement des nouveaux employés. Pour appuyer ce processus, le CRSH pourrait mettre au point un cadre de valeurs et d'éthique qui pourrait être fondé sur les principes qu'il a déjà déterminés et qui incorporerait le cadre de valeurs proposé dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Gestion évoluée du risque

Contexte du CRSH

En ce qui concerne les principaux aspects des activités du CRSH, c'est-à-dire l'octroi des subventions et des bourses, les risques sont réduits de deux façons. Premièrement, le processus d'évaluation par les pairs garantit que seule une excellente recherche, dont la justesse de l'approche et de la méthodologie a été examinée minutieusement, est financée. Deuxièmement, les fonds sont alloués aux universités canadiennes, qui en assurent la gestion selon des règles strictes et leur utilisation est contrôlée. Ces fonds servent à appuyer la recherche et la formation en recherche, à offrir une aide aux étudiants et aux assistants de recherche, à effectuer des études, analyser des données, faire de la recherche dans les archives, assister à des conférences, etc.

Bien que les résultats de recherche soient incertains en soi, l'objectif du CRSH, qui est de renforcer la capacité de recherche et de former des personnes hautement qualifiées, est atteint lorsque les gens effectuent de la recherche; les incidences négatives sont peu importantes si, à l'occasion, un projet de recherche échoue. En fait, dans le cadre de

l'évaluation par les pairs, la gestion évoluée du risque signifie que les chercheurs dont le projet présente une plus grande part d'incertitude ne doivent pas se faire refuser un financement si les appréciateurs considèrent que le projet a du mérite.

Pour le CRSH, les risques les plus significatifs sont de ne pas avoir les programmes appropriés, de ne pas pouvoir appuyer une recherche importante, de ne pas trouver les bons partenariats ni de pouvoir convaincre les groupes intéressés de la valeur de la recherche en sciences humaines. Ces problèmes peuvent nuire considérablement à la capacité du CRSH à atteindre ses objectifs.

Il y a des risques associés à une mauvaise gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Il faut encourager la prise de risques judicieux. Les gestionnaires doivent mener le changement et être appuyés dans ce processus.

Le CRSH a peu de biens matériels (principalement du mobilier et de l'équipement informatique) et il y a donc peu de risques de ce côté. Quelques risques sont associés à la sécurité; à quelques reprises, certains employés ont été menacés par des chercheurs en colère de ne pas avoir obtenu de subvention.

Points forts

Le CRSH effectue des solides contrôles (financiers et non financiers) qui sont intégrés à ses systèmes et processus. Ceux-ci font l'objet d'une surveillance régulière et sont modifiés au besoin.

Des mesures et des procédures correctives sont en place pour régler les principaux problèmes.

Occasions à saisir

En mettant au point des outils plus sophistiqués pour effectuer le suivi et prévoir les engagements financiers futurs, il serait possible d'avoir une meilleure planification du budget des subventions et des bourses.

Une approche plus formelle de la gestion du risque devrait être incorporée au projet de prestation des services électroniques (SE) . Des mesures doivent être mises en place pour assurer que les activités continuent lorsque d'importants changements surviennent.

Enfin, le CRSH devrait continuer à élaborer un plan pour maintenir le personnel en poste et assurer la relève.

Gens motivés

Contexte du CRSH

Le CRSH a un besoin essentiel de gens motivés pour accomplir son mandat.

Les professeurs et les étudiants financés par le CRSH doivent être motivés et encouragés par des mesures incitatives pour effectuer de la recherche. Un grand défi pour les prochains mois sera d'appuyer les efforts de recherche du grand nombre de nouveaux professeurs qui seront embauchés dans les universités canadiennes. De plus, la communauté des chercheurs doit faire preuve de plus d'initiative pour s'assurer de faire connaître les résultats de recherche et leur utilisation.

Le climat actuel est bon. Des indications, telles que les augmentations récentes du budget, démontrant que la valeur de la recherche en sciences humaines est comprise, ont contribué à créer un environnement favorable au changement.

Le CRSH est un petit organisme qui compte 160 employés. Un sondage mené en 2001 montrait que les employés ont le sentiment de contribuer au succès et aux objectifs du CRSH et que leurs efforts sont appréciés. Le personnel est enthousiaste et assume bien les défis; la charge de travail demeure un problème permanent et considérable. Le CRSH est un employeur distinct et les employés sont syndiqués. Le comité mixte patronal syndical se réunit régulièrement. Actuellement, les rapports sont positifs.

Le défi du CRSH est d'atteindre un équilibre adéquat entre l'innovation et la rigueur administrative, et entre favoriser le changement et assurer la stabilité dans l'environnement de recherche et dans les processus opérationnels essentiels.

Points forts

Les points forts à ce sujet sont :

- l'importance accordée à la satisfaction des employés
- la considération donnée à l'appréciation de la contribution des personnes.

La satisfaction des employés est un facteur clé et elle est évaluée de divers moyens formels et informels. En 2001, un sondage officiel a été mené auprès des employés. Des mesures ont été prises pour résoudre les problèmes décelés. Un autre sondage est prévu.

Un grand niveau de fierté, de responsabilité et de détermination existe chez les employés. Les clients, les partenaires et autres font régulièrement l'éloge des employés. L'organisme encourage la participation à la prise de décision, à l'innovation et à la prise de risques judicieux.

Occasions à saisir

Un thème qui revient souvent dans l'organisme est le besoin de partager davantage les renseignements, les connaissances, les pratiques exemplaires et les leçons apprises. Le CRSH devrait également prendre davantage de mesures pour aborder les questions problématiques concernant la charge de travail, la formation des nouveaux employés et la planification de la relève.

Clarté des responsabilités

Contexte du CRSH

En raison de la petite taille de l'organisme, les employés ont des rôles clairs et des responsabilités bien définies et il existe peu de chevauchement, particulièrement dans les tâches des gestionnaires des programmes et des spécialistes fonctionnels. Les employés de toutes les divisions de l'organisme se connaissent et travaillent en étroite collaboration. Les spécialistes fonctionnels doivent bien connaître toute la gamme des questions reliées à leur fonction. Les gestionnaires sont souvent appelés à participer à des projets spécialisés et doivent donc avoir une connaissance de base de chaque fonction de l'organisme.

Ces dernières années, une croissance considérable a entraîné une certaine décentralisation de l'élaboration des politiques et de la gestion des connaissances, ce qui crée un besoin grandissant d'assurer de bonnes communications.

Les gestionnaires sont chargés d'une partie des fonds d'exploitation et ils doivent justifier les changements dans leur budget. Les gestionnaires des programmes ont également la responsabilité de gérer une partie du budget des subventions et des bourses. Ils sont évalués selon les réalisations prévues et les objectifs clés.

Les rapports externes sont une priorité pour la haute gestion, et ces dernières années, davantage de ressources ont été affectées pour renforcer la manière dont la recherche en sciences humaines est perçue par les groupes intéressés et les décideurs. Les efforts ont été concentrés sur l'élaboration de mesures plus énergiques pour évaluer et rendre compte des résultats et des impacts de la recherche et de la formation financée par le CRSH, ainsi que sur une meilleure communication des réalisations des chercheurs et sur la manière dont ils créent les connaissances dans des domaines d'intérêt pour le public.

Points forts

Le soutien apporté par les spécialistes est un point fort du CRSH et l'organisme fait bon usage des connaissances et des conseils des spécialistes fonctionnels. Ils jouent un rôle stratégique important dans les priorités et ils sont à la tête de nombreux changements et innovations organisationnelles. Bien que la petite taille de l'organisme incite en fait les spécialistes à devenir des généralistes dans leur domaine, leurs connaissances sont à jour et ils ont également une bonne compréhension des opérations du CRSH.

Les rapports externes sont aussi un point fort. La présentation de divers rapports a été très bien reçue par les organismes centraux et les groupes intéressés. La haute gestion participe activement à la préparation de rapports pour le Parlement et la communauté des chercheurs.

Occasions à saisir

Il y a des occasions de simplifier les processus et de mieux concentrer la prise de décision en clarifiant les rôles du personnel et des comités dans la structure de gouvernance du CRSH.

Le besoin de mieux intégrer la planification stratégique et opérationnelle ainsi que l'allocation des ressources a été noté antérieurement. L'élaboration de plans de travail devrait aussi être intégrée à ce processus. Une approche plus formelle pourrait également être adoptée, afin de poursuivre les objectifs et de faire des ajustements aux plans de travail et aux réalisations pendant l'année.

Enfin, le CRSH doit continuer à s'efforcer d'assurer une meilleure compréhension des résultats de recherche et d'améliorer l'accès du public aux renseignements concernant les octrois.

Information intégrée sur le rendement

Contexte du CRSH

Malgré les difficultés inhérentes associées à la mesure du rendement des activités d'appui à la recherche, le CRSH a élaboré un tableau intégré des résultats stratégiques, grâce auquel les renseignements seront repérés au fil du temps.

Les dépenses et l'utilisation des fonds pour des projets ou des programmes de recherche particuliers sont vérifiées chaque année. Lorsqu'il s'agit d'importants projets ou octrois, le progrès est vérifié périodiquement. Si des problèmes surgissent, le personnel travaille avec les titulaires de subvention pour remettre les choses dans l'ordre. Des fonds peuvent être retenus ou bloqués si la question n'est pas résolue.

Le Système informatisé de gestion des subventions et bourses (AMIS) du CRSH est bien intégré et relié aux systèmes financiers. Il permet de vérifier divers aspects des demandes de subvention aux divers programmes et de leurs résultats. Ces renseignements sont ensuite utilisés pour prendre des décisions concernant le budget des programmes, par exemple. AMIS permet également la communication intégrée des demandes et des octrois dans tous les programmes.

Les normes de service prennent en général la forme d'une information claire et bien diffusée portant sur les programmes, les critères d'admissibilité, les exigences concernant les demandes, les critères de sélection, le moment et le type de décisions. Elles ont été

élaborés avec la participation des clients. L'information sur les responsabilités du personnel peut être consultée dans le site Web et les utilisateurs des services en ligne peuvent appeler une ligne de dépannage.

À l'interne, des normes de service sont en place, par exemple pour les usagers des services informatiques. Des rapports types concernant l'exploitation sont mis en place et utilisés pour surveiller les processus, par exemple le taux de réponse des examinateurs. La structure comptable annuelle est telle que l'information sur les coûts ou les dépenses peut être obtenue pour chaque activité et calculée pour l'ensemble du CRSH.

Points forts

Les points forts du CRSH concernant ce thème sont :

- l'information sur l'évaluation;
- l'information sur les finances.

L'évaluation des programmes est la responsabilité du Comité du rendement et de l'évaluation. Ce comité se rapporte au Conseil. Il se compose d'experts en évaluation, de clients et de personnes intéressées. Les méthodes utilisées dans l'évaluation des programmes sont à jour et les conclusions sont utilisées dans la prise de décision. Par exemple, les résultats des évaluations récentes de programmes ont servi à apporter d'importants changements à l'orientation des programmes et aux processus de communication.

Pour chaque octroi, des renseignements relatifs à l'évaluation sont collectés grâce à un formulaire type, le rapport de productivité final. Des renseignements peuvent être compilés pour obtenir une idée générale des résultats des projets.

Le CRSH a des systèmes en ligne qui fonctionnent en temps réel et repèrent des renseignements relatifs aux finances pour le budget des subventions et des bourses, et pour le budget d'exploitation. Les renseignements sont exacts. Les gestionnaires ont la responsabilité de leur budget.

Occasions à saisir

Actuellement, l'information concernant la satisfaction des clients est régulièrement recueillie par des moyens variés. Le CRSH a demandé un rapport sur les processus de mesure de la satisfaction des clients l'année dernière et devrait donner suite aux recommandations formulées. Par exemple, certains renseignements à propos de la satisfaction des clients pourraient être requis dans les formulaires de demande. Ces renseignements pourraient être analysés et un suivi pourrait être effectué plus tard.

Comme mesure d'intégration pouvant avoir une incidence sur la planification, la gestion des ressources, la responsabilisation et les mesures du rendement, le CRSH devrait entreprendre une révision détaillée de l'affectation de son budget d'exploitation. Ceci lui

permettrait d'avoir une meilleure compréhension de la structure de coûts actuels et des liens avec les priorités stratégiques et les processus opérationnels.

Gérance rigoureuse

Contexte du CRSH

Le Conseil joue un rôle fondamental dans l'administration des activités et des ressources du CRSH. Les processus relatifs aux programmes et aux politiques et les processus opérationnels sont revus régulièrement par le Conseil et ses comités permanents, qui ont pleins pouvoirs pour prendre des décisions concernant ces questions. Dans le contexte de la gérance du CRSH, il faut parvenir à un juste équilibre entre d'une part, la rigueur et l'application nécessaires pour l'allocation des fonds et leur justification, et d'autre part, l'innovation et la prise de risques nécessaires afin d'assurer que le CRSH a les bons programmes et partenariats pour desservir sa communauté de chercheurs et qu'il démontre des qualités de leader en encourageant de nouveaux modes de recherche et de diffusion des connaissances.

Dans le premier cas, des processus et des vérifications ont été mis en place pour assurer que la recherche est effectuée dans le respect des règles applicables (éthique, intégrité, etc.) et que les fonds sont utilisés aux fins auxquelles ils sont destinés. Dans le dernier cas, l'innovation dans la conception des programmes, la souplesse dans leur gestion et un leadership dans la mobilisation des connaissances sont essentiels.

Le CRSH exploite ses programmes à l'intérieur de contextes précis et formels qui sont bien connus et compris par les clients et le personnel. Il existe des processus formels pour obtenir régulièrement des suggestions des clients et des comités d'évaluation par les pairs à propos de l'amélioration des processus opérationnels.

À l'interne, le CRSH a répondu à tous les changements récents et exigences dans ce domaine (la Stratégie d'information financière (SIF), les principes comptables généralement reconnus (PCGR), la gestion du cycle de vie du matériel, la vérification interne, les Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR), etc.)

Points forts

Les processus opérationnels pour la réalisation des programmes sont solidement documentés et revus continuellement. Une analyse approfondie est menée pour examiner les tendances des demandes et les résultats des programmes ainsi que les tendances du milieu de recherche pertinentes au CRSH (nombre d'étudiants inscrits, par exemple).

La présentation des états financiers du CRSH selon la SIF et la mise en œuvre de la SIF et des PCGR au CRSH ont été très bien reçues par le Conseil du Trésor et citées à titre de pratiques exemplaires.

Bien que le CRSH ait peu de biens, l'approche du cycle de vie est utilisée, la planification des biens est étroitement intégrée à la planification opérationnelle et à la croissance, et les clients internes sont satisfaits des services fournis.

La vérification annuelle des états financiers est effectuée par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG). Ces dernières années, aucun problème majeur n'a été décelé. Le CRSH a un Comité de vérification et un Comité du rendement et de l'évaluation. Les deux sont présidés par un membre du Conseil. Des ressources considérables et nouvelles sont consacrées à la création d'une nouvelle division, celle du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification.

Occasions à saisir

Les principales occasions dans ce domaine concernent la gestion des connaissances, un plus grand partage des connaissances et une plus grande utilisation des outils et de la technologie pour la réalisation et la gestion de programmes.

Récemment, le CRSH a consacré beaucoup d'efforts à la mobilisation des connaissances. Il cherche à élaborer de nouveaux outils et de nouvelles méthodes pour faciliter l'échange d'information parmi les chercheurs et l'utilisation des connaissances générées par la recherche. L'initiative de mobilisation des connaissances devrait inclure une composante interne pour assurer que les connaissances précieuses que le personnel a acquises au sujet de la communauté des chercheurs canadiens sont intégrées efficacement à cet objectif. Des améliorations peuvent également être apportées au chapitre du partage des pratiques exemplaires et des expériences dans toutes les divisions et auprès du nouveau personnel. Enfin, le CRSH devrait continuer à explorer l'utilisation de nouveaux outils et technologies pour appuyer la prise de décision, la prestation de services et l'évaluation du rendement.

Liste des participants aux entrevues, au groupe de discussion et à la réunion de validation

Participants aux entrevues
Marc Renaud, Président
Janet Halliwell, Vice-présidente exécutive
Ned Ellis, Vice-président, Direction des programmes
Michel Cavallin, Directeur général, Direction des services administratifs communs

Participants au groupe de discussion
Denis Croux, Directeur, Chaires de recherche du Canada
Patricia Dunne, Directrice, Programmes de bourses et de subventions institutionnelles
Daniel Gosselin, Directeur, Finance
Dominique LaCasse, Directeur, Affaires publiques
France Landriault, Directrice, Politiques, planification et collaboration internationale
Kalvin Mercer, Directeur, Systèmes d'information
Yves Mougeot, Directeur, Programmes de subventions de recherche et de diffusion de la recherche
Carole Ann Murphy, Directrice, Secretariat INÉ
Daryl Rock, Directeur, Programmes stratégiques et initiatives conjointes
Shirley Squires, Directrice, Ressources humaines
Pamela Wiggin, Vice-présidente, Mobilisation des connaissances

Participants à la réunion de validation
Jean Bourdeau, Conseiller principal en ressources humaines
Michel Cavallin, Directeur général, Direction des services administratifs communs
Ned Ellis, Vice-président, Direction des programmes
Patricia Dunne, Directrice, Programmes de bourses et de subventions institutionnelles
Janet Halliwell, Vice-présidente exécutive
France Landriault, Directrice, Politiques, planification et collaboration internationale
Daryl Rock, Directeur, Programmes stratégiques et initiatives conjointes

Liste des acronymes

AMIS	Système de gestion des octrois du CRSH
BDO	BDO Dunwoody & Associates Ltd.
BVG	Bureau du vérificateur général du canada
CRGR	Cadre de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
DSAC	Direction des services administratifs communs
BIPG	Bureau sur l'intégration des pratiques de gestion
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
MC	Modernisation de la fonction de contrôleur
PCGR	Principes comptables généralement reconnus
PE	Protocole d'entente
SE	Services électroniques
SIF	Stratégie d'information financière